

投稿類別：商業類

篇名：

花蓮瓊林書苑經營管理與消費者滿意度之研究

作者：

黃微鈞。國立花蓮高商。商業經營科三年甲班
莊婉茜。國立花蓮高商。商業經營科三年甲班
馬意茹。國立花蓮高商。商業經營科三年甲班

指導老師：

李翠華老師

壹●前言

一、研究動機

隨著時代的變遷，網路技術的進步，使得原本林立的實體書店受到網路書店的衝擊而紛紛倒閉，只剩些有名氣的實體店面仍屹立不搖，花蓮瓊林書苑便是歷經三十年歲月仍持續經營的成功例子。

花蓮民眾購書的地點從第一直覺的瓊林，逐漸被先後設立的書舖、批發商及網路書店所影響。儘管附近的書店來來去去，瓊林書苑依然繼續經營著。然而，為了吸引消費者的光顧，現代的書店也不再是侷限於書籍類的買賣，更是結合了許多不同的產業，包含餐飲及各類文具的銷售等等，邁向以複合式經營的商業模式。瓊林書苑也在八年前將二樓重新改成咖啡簡餐廳，開始了複合式經營。

因此我們想藉由這次的專題，研究花蓮瓊林書苑之成立背景與其經營管理，進而分析花蓮消費者對瓊林書苑的滿意程度。

二、研究目的

- (一) 了解瓊林書苑之經營管理。
- (二) 進行瓊林書苑之 SWOT 分析。
- (三) 調查消費者對於瓊林書苑的消費滿意度。
- (四) 將研究結果提供給企業作為未來改善之參考。

三、研究方法

(一) 文獻蒐集法

彙整經營管理、SWOT 分析、消費者行為、滿意度與瓊林書苑相關資料，進行瓊林書苑之經營管理與 SWOT 分析。

(二) 深度訪談法

前往瓊林書苑訪問董事長鄭淑華女士，以了解瓊林書苑經營管理之情形。

(三) 問卷調查法

本研究以問卷調查法分析消費者對瓊林書苑滿意度及其消費行為。

四、研究範圍及限制

因發放問卷地點為花蓮市區，無法推測其他地區消費者的滿意程度。又因受限於上課時間，問卷多集中於假日發放，無法分析各時段消費者滿意度之差異。

五、研究步驟

本研究之步驟如圖 1 所示：

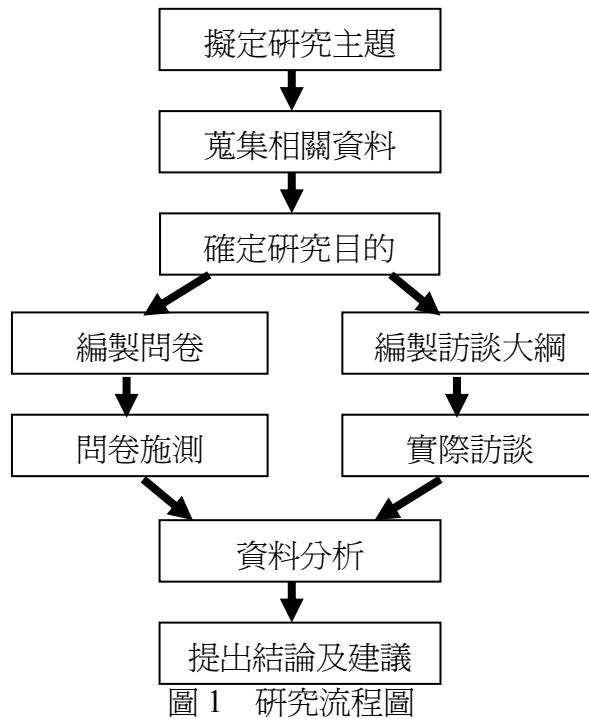


圖 1 研究流程圖

貳●正文

本研究依據文獻蒐集及訪談結果，彙整出瓊林書苑的命名、起源、經營理念與經營管理。其中訪談紀錄編碼格式為三碼，第一碼英文大寫為訪談對象，第一位數字代表訪談結果頁碼，第二位數字代表題號。如：A-1-1 代表瓊林書苑鄭淑華董事長的訪談內容第一頁第一題。

一、瓊林書苑簡介

(一) 瓊林命名

鄭淑華董事長表示：「世間上美好的事物都稱為『瓊』，而『林』有聚集的意思，所有美好事物的聚集就是『瓊林』。」(A-1-1)。明清時期的皇帝會邀請當時中舉的舉人參加宴會，那場宴會便稱之為「瓊林宴」，所以「瓊林是好的人文匯聚的地方。」(A-1-1)

(二) 瓊林起源

田德財(2011)採訪瓊林書苑時，鄭董事長提到：「她在書店當店員，看到老闆把買不起書卻喜歡看書的小朋友趕走。」所以當時她就想，如果她當老闆，絕對不會這樣。當年許下的願望，讓她打造了花蓮第一座兒童書城—瓊林書苑，讓前往瓊林購書、看書的消費者都能擁有一個能舒適閱讀的場所。

(三) 歷史沿革

隨著營業的擴大，從當初巷子中的書店歷經幾次遷移，在二十年前終於遷移至現在坐落於光復街的大書店（瓊林書苑-全國專業兒童書城，2012）；鄭董事長憑著當初的信念，努力堅持至今。原本瓊林書苑一樓為一般圖書，二樓為文具部，三樓則是參考書和兒童書城，因為八年前市場結構在改變，加上多處販賣文具，因此「將二樓文具縮編至三樓，並將二樓改為咖啡簡餐廳」(A-1-2)，成為複合式書局。

(四) 瓊林的經營理念

鄭董事長說：「我不是只有賺錢就好，我就是想邊做邊回饋」(A-5-20)因此鄭董事長認為一位企業經營者不能都以營利為出發點，一旦有能力，就該回饋給社會。在經營的過程中，她認真的面對每一個細節，發展出一套屬於自己的經營模式，和一般企業思維不同的地方是，她以消費者的需求為考量，去規劃以及創造市場。

二、經營管理

(一) 產品管理

瓊林書苑的書籍都是直接跟出版社購買，進貨的數量不一定，要看暢銷的程度，廠商在一定的數量給予折扣，這些折扣就會變成特價或打折，「進、退貨都有一定的程序，清點數量、分類、再上架」(A-2-5)；有些書流動較慢，看販賣程度，「大概三個月就會開始做退貨、換貨的動作」(A-2-5)。

(二) 行銷管理

會員分為四個層次，滿 100,000 元可以成為金鑽貴賓；滿 30,000 元可以成為尊爵貴賓；滿 3,000 元可以成為白金貴賓；滿 500 元可以成為書香會員。另外有一些服務、回饋、累積點數，累積點數可以兌現金，生日當月可以優待 7 折。

表 1 會員分級制度

分級會員卡				
	金鑽貴賓卡	尊爵貴賓卡	白金貴賓卡	書香會員卡
申辦條件	憑當日消費 滿 100,000 元即可	憑當日消費 滿 30,000 元即可	憑當日消費 滿 3,000 元即可	憑當日消費 滿 500 元即可
折扣優惠	享 7 折優惠	享 76 折優惠	享 78 折優惠	享 79 折優惠
其他福利	1. 生日當月可享有 7 折優惠。 2. 累積點數可兌換現金及升級會員卡。			

(資料來源：本研究整理)

(三) 人事管理

鄭董事長較偏用女性員工，事實上她徵求的員工性別不限男女，學歷至少專科以上，只是她認為女性員工容易親近。她時常灌輸員工「要自己當作老闆，把自己當作老闆才會當作是自己的事業在經營」(A-3-13)，「除了口頭獎勵和獎金之外，也會邀請員工聚餐，也鼓勵員工多閱讀，讓他們可以借書回去看」(A-3-14)，只要員工認同這個工作環境，自然而然瓊林書苑的員工流動率低。

(四) 組織結構

董事長之下為行政部門，行政部門分為業務部門、門市部門以及校園書店。「業務部門由學校組以及展示組組成；門市部門負責一、二、三樓」(A-3-11)；在校園書店方面則有慈大店與東華店。如圖 2 所示：



圖 2 瓊林書苑組織架構
(資料來源：本研究整理)

三、瓊林書苑之 SWOT 分析

SWOT 分析又稱為內外部環境分析，「為策略管理上常用的分析工具。」(林淑芬，2011)，「能幫助行銷人員將精力集中在關鍵問題上。」(王寶玲，2011)。林政道、朱敏慎 (2008) 則認為「企業在制定策略時，對於企業本身的優勢及弱點，外界環境的機會及威脅，所做之內外環境影響因素的分析。」茲將瓊林書苑之 SWOT 分析整理成下表：

表 2 瓊林書苑之 SWOT 分析

優勢 (Strength)	劣勢 (Weakness)
1.位於花蓮市區，擁有三十年悠久歷史和高知名度。 2.複合式經營，帶來固定客源及人潮。 3.提供座椅方便顧客店內閱讀。 4.擁有代訂圖書的服務。 5.商品補、換貨速度快。 6.可接受網路購物訂單。 7.可以使用會員卡及禮券，享受折扣。 8.員工流動率低。	1.位於市區巷子，停車較不便。 2.同業相互競爭激烈。 3.若相同商品，價格卻有所差異，則容易流失客群。 4.不易找到很久以前出版的書。
機會 (Opportunity)	威脅 (Threat)
1.多元化升學提升，增加各類參考書的銷售量。 2.未來有機會與觀光旅遊業者合作。	1.網路書店盛行，消費者減少。 2.網路資訊爆炸使得現代人不一定要購買書籍才能獲取知識。

(資料來源：本研究整理)

四、消費者滿意度調查及結果分析

(一) 問卷調查說明

本研究主要是在探討瓊林書苑經營管理與消費者滿意度。為了解瓊林書苑的顧客滿意度，本小組設計了「瓊林書苑消費者行為及滿意度調查之問卷問卷」，問卷發放時間為 2011 年 12 月 31 日至 2012 年 01 月 04 日，共發放了 200 份問卷，有效問卷 170 份，無效問卷 30 份，問卷有效率達 85%。

(二) 樣本資料

此部分將針對回收樣本之基本資料進行敘述性統計分析，藉此了解樣本的基本分布，樣本資料分布情形如表 3 所示：

表 3 樣本資料分布情形

		填答者資料		
類型	項目	百分比	項目	百分比
1.性別	□男性	22.94%	■女性	77.06%
2.年齡	□10 歲以下	0.59%	□31-40 歲	7.65%
	■11-20 歲	68.82%	□41-50 歲	5.88%
	□21-30 歲	13.53%	□50 歲以上	3.52%
3.職業	■學生	72.89%	□服務業	9.04%
	□工商業	4.82%	□待業中	1.18%
	□軍公教	10.24%	□其他	1.18%
	□家管	3.01%		

(資料來源：本研究整理)

(三) 消費者行爲分析

1、消費者至瓊林書苑購買類型

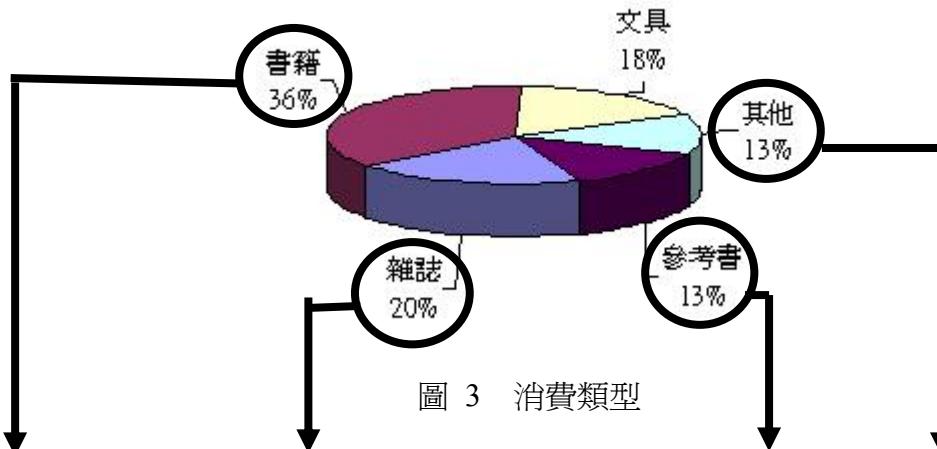


表4 書籍消費類型 表5 雜誌消費類型 表6 參考書消費類型 表7 其他消費類型

細項	比例	細項	比例	細項	比例	細項	比例
□兒童書籍	6.8%	□財經雜誌	6.5%	□國小用書	13%	□其他	2%
□親子教養	4.5%	□生活雜誌	18.7%	□國中用書	20.4%	■咖啡、簡餐	98%
□商業理財	5.9%	□語文雜誌	10.3%	■高中、職用書	29.6%		
■文學小說	37.3%	□美容雜誌	17.8%	□高補考用書	11.1%		
□心靈養生	9.5%	■影視娛樂	22.4%	□一般檢定用書	25.9%		
□藝術設計	5.5%	□旅遊雜誌	15.9%				
□語言電腦	5.5%	□自然科學	4.7%				
□人文科普	5.5%	□其他	3.7%				
□生活風格	7.3%						
□專業用書	12.3%						

(資料來源：本研究整理)

由圖 3 可知，消費者至瓊林書苑的購買類型，書籍占 36%，雜誌占 20%，參考書占 13%，文具占 18%，其他類占 13%。由此可知，消費者至瓊林書苑購買類型以書籍為最多，次多為雜誌。進一步再分析細項類別：

(1) 消費者購買的「書籍」中（見表 4）：

兒童書籍占 6.8%，親子教養占 4.5%，商業理財占 5.9%，文學小說占 37.3%，心靈養生占 9.5%，藝術設計占 5.5%，語言電腦占 5.5%，文人科普占 5.5%，生活風格占 7.3%，專業用書占 12.3%。由此可知，消費者購買的書籍中，主要為文學小說，次多為專業用書，再來為心靈養生。

(2) 消費者購買的「雜誌」中：(見表 5)

財經雜誌占 6.5%，生活雜誌占 18.7%，語文雜誌占 10.3%，美容時尚占 17.8%，影視娛樂占 22.4%，旅遊雜誌占 15.9%，自然科學占 4.7%，其他占 3.7%。由此可知，消費者購買的雜誌中，以影視娛樂為主，次要為生活雜誌，再來為美容時尚。

(3) 消費者購買的「參考書」中：(見表 6)

國小用書占 13%，國中用書占 20.4%，高職用書占 29.6%，高補考用書占 11.1%，一般檢定用書 25.9%。由此可知，消費者購買的參考書中，以高職用書為主，次要為一般檢定用書，再來為國中用書。

(4) 消費者購買「其他」的細項：(見表 7)

咖啡、簡餐占 98%，其他占 2%。由此可知，消費者在其他類為簡餐、咖啡為主。

2、消費者到瓊林書苑消費頻率

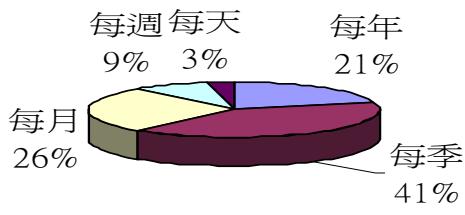


圖 4 消費者到瓊林書苑消費頻率

由圖 4 可知，消費者到瓊林書苑消費的頻率，每年去一次占 21%，每季去一次占 41%，每月去一次占 26%，每週去一次占 9%，每天占 3%。由此可知，消費者平均約一季去一次為最多，其次為每月去一次。

3、消費者每次消費金額

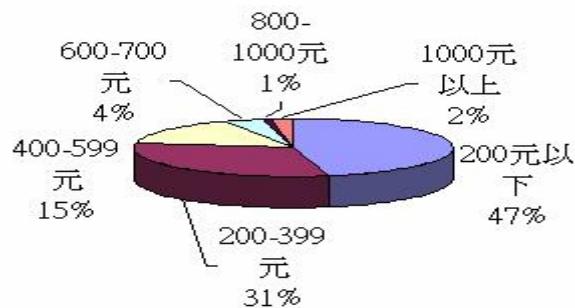


圖 5 消費者每次消費金額

由圖 5 可知，消費者每次消費金額 200 元以下約 47%，200-399 元約 31%，400-599 元約 15%，600-700 元約 4%，800-1000 元約 1%，1000 元以上約 2%。由此可知，消費者到瓊林書苑消費每次以 200 元以下為主，其次為 200-399 元。

4、消費者是否已是會員

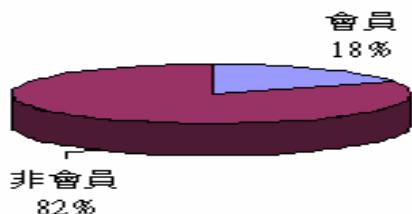


圖 6 是否已是會員

由圖 6 可知，會員占 18%，非會員占 82%。由此可知，瓊林書苑的會員不多，已加入瓊林書苑會員的受訪者只占 18%，尚有 82% 的受訪者未加入會員。

5、消費者是否願意加入會員

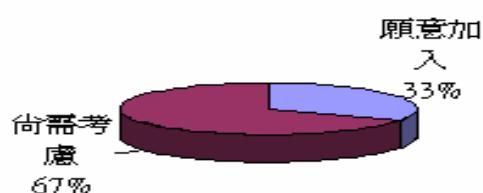


圖 7 是否願意加入會員

由圖 7 可知，願意加入瓊林會員的消費者占 33%，尚未考慮的消費者占 67%。由此可知，願意加入會員的人數超過 50%，少數仍尚未考慮，未加入會員。

(四) 消費者滿意度分析

1、服務滿意度

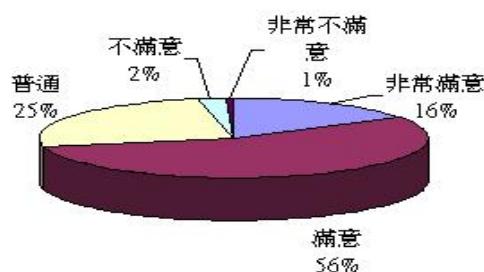


圖 8 服務滿意度

由圖 8 可知，消費者對服務態度滿意度，非常滿意占 16%，滿意占 56%，普通占 25%，不滿意占 2%，非常不滿意占 1%。由此可知，消費者大多對服務態度滿意。

2、走道空間滿意度

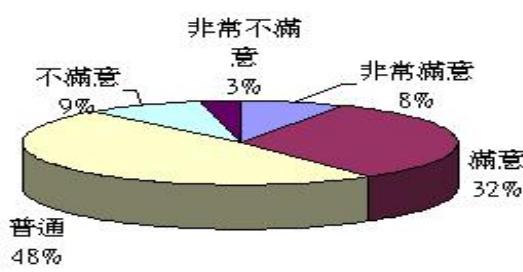


圖 9 走道空間滿意度

由圖 9 可知，消費者對走道空間滿意度非常滿意占 8%，滿意占 32%，普通占 48%，不滿意占 9%，非常不滿意占 3%。由此可知，消費者大多對走道空間滿意度為普通。

3.書籍擺設滿意度

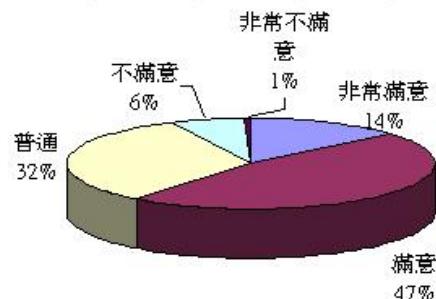


圖 10 書籍擺設滿意度

4.舒適程度滿意度

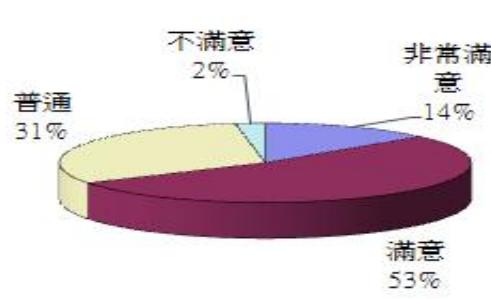


圖 11 舒適程度滿意度

由圖 10 可知，消費者對書籍擺設滿意度非常滿意占 14%，滿意占 47%，普通占 32%，不滿意占 6%，非常不滿意占 1%。由此可知，消費者大多對書籍擺設為滿意。

5. 地理位置滿意度

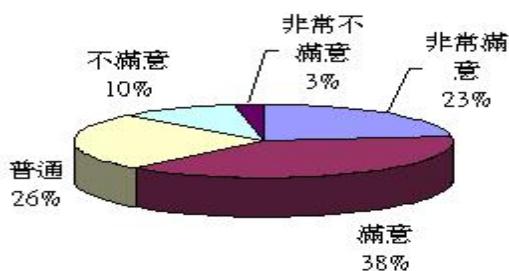


圖 12 地理位置滿意度

由圖 12 可知，消費者對地理位置滿意度非常滿意占 23%，滿意占 38%，普通占 26%，不滿意占 10%，非常不滿意占 2%。由此可知，消費者大多對地理位置為滿意。

由圖 11 可知，消費者對舒適程度滿意度非常滿意占 14%，滿意占 53%，普通占 31%，不滿意占 2%。由此可知，消費者大多對舒適程度為滿意。

6. 交通便利滿意度

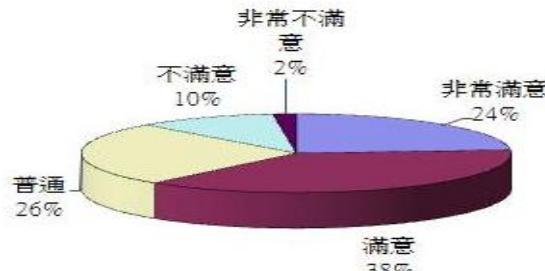


圖 13 交通便利滿意度

由圖 13 可知，消費者對交通便利滿意度非常滿意占 24%，滿意占 38%，普通占 26%，不滿意占 10%，非常不滿意占 2%。由此可知，消費者大多對交通便利為滿意。

叁●結論

一、結論

本研究經過文獻分析、業者訪談及問卷調查，探討瓊林書苑經營管理，消費者行為及顧客滿意度，得出下列結論，並提供幾點建議。

(一) 經營管理：產品管理方面，專業人員大約為三個月就會負責商品的流動；會員得以獲得較多的福利此外折扣為其行銷策略；在人事方面，員工皆認同其工作環境，也能得到特別的福利，故流動率低。

(二) SWOT 分析：瓊林書苑的優勢為複合式經營，且員工流動率低；劣勢是停車不便；餐廳研發養生料理，未來有機會與觀光業者合作；威脅則是網路書店盛行以其他書店所帶來的競爭。

(三) 消費者行為：本研究彙整出消費者至瓊林書苑消費的頻率約為兩到三個月；消費金額主要為兩百元以下；而目前加入瓊林書苑會員的人數不多，有意願加入會員的人數也較少。在消費類型方面，書籍以文學小說最為暢銷；雜誌以影視娛樂最熱銷；二樓的咖啡簡餐也大受好評。

(四) 顧客滿意度：本研究統整問卷調查結果對於服務、書籍擺設、舒適程度、地理位置、交通便利等多項方面，消費者大多都給以滿意的評價，因此可以了解瓊林書苑在消費者心目中的形象是屬於正面的。

二、建議

本研究透過消費者半開放式問卷與本論文的了解，彙整出消費者對於瓊林書苑整體的形象都偏向於滿意，但還是有些許的地方須加強，因此本研究提出幾點建議以供瓊林書苑作參考：

- (一) 推廣廣告行銷：顧客大多每隔兩、三個月才前往瓊林書苑，前往消費次數並不算高，因此本研究建議，瓊林書苑宜多推廣廣告行銷，以增加消費者前往消費的次數。
- (二) 降低會員門檻：擁有瓊林書苑會員卡的消費者少，本研究認為可能是申辦會員卡的資訊較少人知曉，因此加入會員意願較低。也經由問卷結果發現，消費者單次花費的金額不大，達不到加入會員的門檻，因而希望瓊林書苑能降低加入會員的標準，讓消費者能不需要與人合購，以便能擁有屬於自己的會員卡。
- (三) 宣傳瓊林書苑的宗旨：瓊林書苑設立之初主要以兒童教育為主，但消費者大部分購買文學小說類的書籍，兒童書籍反而較少，與當初的理念有所落差，故建議多舉行親子活動，以宣傳瓊林書苑的宗旨。
- (四) 擴展走道空間：經由消費者問卷的結果分析，本研究發現消費者對於瓊林書苑的走道空間不甚滿意，期望瓊林書苑能將走道空間增大，讓消費者有更舒適的購書環境。

肆●引註資料

田德財（2011）。鄭淑華讓兒童走進書局尋夢。更生日報，5 月 7 日。

瓊林書苑-全國專業兒童書城。2012 年 2 月 6 日，檢索自

<http://www.chiunglin.com.tw/shop/index.php>

林淑芬（2011）。**專題製作最佳秘笈**。新北市：台科大圖書股份有限公司。

王寶玲（2011）。**行銷學概論 I**。新北市：龍騰文化事業股份有限公司。

林政道、朱敏慎（2008）。**企業管理 I**。臺北市：啓芳出版社有限公司。